

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2013 – 2014

PLAN COMERCIAL:
MR. PATITAS PELUQUERIA MOVIL

ANDREEA IOANA MARCEAN

ALFREDO AZORIN
DEPARTAMENTO DE MARKETING

Alicante, 4 JULIO 2014

RESUMEN

Mr. Patitas peluquería móvil

Mi proyecto es un plan comercial del servicio de peluquería canina móvil, se trata de una empresa que se inició en Alicante y actualmente quiere expandir ese servicio a Madrid.

Con el trabajo lo primero que he hecho es analizar tanto el entorno externo como el interno de la empresa para identificar las fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades, posteriormente he desarrollado unas estrategias de marketing y luego las actividades de administración de ventas y la determinación del desempeño del vendedor

INDÍCE

RESUMEN	2
Mr. Patitas peluquería móvil	2
INDÍCE.....	3
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	5
PLAN COMERCIAL	6
Mr. Patitas peluquería móvil	6
1.Definición de la misión estratégica.	6
2.Análisis del entorno	6
2.1Análisis externo del entorno	6
2.1.1 Variables generales.....	6
2.1.2 Análisis del mercado	15
2.1.3.Análisis del consumidor.	18
2.1.4. Competencia	20
2.2 Análisis interno del entorno.....	23
2.2.1 Matriz de ventaja competitiva	23
2.3Análisis DAFO	24
3.La estrategia de marketing.....	25
3.1. Definición del servicios	26
3.2 Definición y cuantificación de los segmentos del mercado	26
3.3. Precio	27
3.4. Distribución	31
3.5. Publicidad y promoción.....	32
4.Administración de ventas	34
4.1 Proceso de la venta	35
4.2 Organización de las fuerzas de ventas	36
4.3 Planeación de las ventas	39
4.3.1 Pronostico de la demanda:.....	39
4.3.2 Cuotas de ventas y presupuestos.	41

4.4 Selección, capacitación y motivación de las fuerzas de ventas	43
4.4.1 Selección del personal	43
4.4.2 Capacitación para las ventas	44
4.4.3 Motivación de las fuerzas de ventas	46
REFERENCIAS	48

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Mr. Patitas es una empresa dedicada íntegramente al cuidado y ocio de nuestras mascotas. La idea de esta empresa surgió debido al gran amor que les tengo a los animales y a que al ser propietaria de dos perros me doy cuenta día a día de las necesidades que tienen estos pequeños seres, como es por el hecho de tener que llevarlos a la peluquería, sobre todo en primavera (época en la que cambian el pelaje) y lo mal que lo pasan al tener que pasar horas y horas en la peluquería con personas desconocidas.

Dando le muchas vueltas a esto y comentándolo con mas dueños de mascotas observe que había una necesidad de ahorrar el tiempo que pasan las mascotas en la peluquería y de facilitarle a los dueños esta tarea.

Como estudiante de ADE, al descubrir que en el mercado había una necesidad que no estaba cubierta vi la oportunidad de diferenciar Mr. Patitas de otras tiendas de animales y decidí incorporar el servicio de peluquería móvil por el cual nuestro clientes estaría dispuestos a pagar un poquito más para incrementar su confort y el de su mascota.

Por otro lado, a partir de esta idea y pensando que hay que seguir una serie de pautas para que esta empresa tenga éxito he decidido desarrollar el plan comercial que tendremos a continuación.

PLAN COMERCIAL

Mr. Patitas peluquería móvil

1. Definición de la misión estratégica.

Mr. Patitas desde su comienzo ha sido una empresa que se ha dedicado al cuidado de mascotas y a promocionar el ocio junto a las mascotas.

Esta empresa nació como un proyecto de cuatro jóvenes universitarios apasionados de los animales y, a día de hoy, ha decidido diversificar tanto su producto como su mercado expandiéndose hacia Madrid donde prestará el servicio de peluquería canina móvil.

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis externo del entorno

2.1.1 Variables generales

➤ Marco económico.

Los factores económicos vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país. En la actualidad España presenta una coyuntura económica difícil, por tanto, el papel jugado por los factores económicos va a tener mucho peso a la hora de desarrollar el plan de ventas de un negocio.

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en que opera la empresa.

La crisis económica internacional ha tenido drásticas consecuencias. Las turbulencias en los mercados financieros se han trasladado a la economía real, el descenso del flujo del crédito a tensionado a las empresas, provocando ajustes en la producción y sobre el capital humano. Como consecuencia, el descenso generalizado de la renta disponible de los hogares ha repercutido sobre el consumo, y éste sobre la producción, pero la situación se ha acrecentado por la subida generalizada de los precios derivada del incremento del coste de las materias primas.

En definitiva, la actividad económica tanto nacional como las economías regionales y locales, están expuestas a intensos cambios que han traído consecuencias no solo en el ámbito económico, sino también en el social

Sin embargo, según el informe de este año del BCE la situación está mejorando gradualmente, consiguiendo en el pasado año 2013 salir de la etapa de contracción que se había alcanzado en el 2011. En el último cuatrimestre del año 2013 se ha conseguido un incremento del PIB del 0,3% intertrimestral. Además la tasa de paro en el 2013 también se ha visto reducida, aunque con muy poca incidencia, y esto también es un símbolo de mejora del marco económico.

Desde este punto de vista el hecho de expandir nuestro negocio y abrir una peluquería móvil de animales puede llevarnos a pasar por momentos muy difíciles en primer lugar debido a que los bancos a penas dan prestamos, por lo tanto financiarse sería prácticamente imposible, y por otro lado al haber bajado la capacidad de consumo de las personas, encontrándose muchos en situaciones tan drásticas que apenas tiene para comer, obviamente no se gastaran el dinero en el cuidado de mascotas.

Sin embargo, acabamos de ver que poco a poco la situación tiende a mejorar en los último meses del año pasado y esperamos que esto siga siendo para poder obtener beneficios y seguir expandiendo nuestras fronteras creando puestos de trabajo y contribuyendo al retroceso de la tasa de paro.

DIAGRAMA 1

Centrándonos en las comunidades autónomas españolas podemos observar en el (DIAGRAMA 1.) que las zonas el sur son las más afectadas, como es el caso de Andalucía, C. Valenciana, Murcia y Castilla la Mancha mientras que en las demás comunidades el impacto ha sido medio- bajo.



DIAGRAMA 1. IMPACTO CRISIS CCAA (n.d.)

Esta cuestión es muy importante a la hora de decidir hacia donde expandir nuestro negocio ya que en las zonas más impactadas hay menos oportunidades de desarrollo. Por ello he decidido que Madrid es una buena opción de expansión ya que como vemos en el **(DIAGRAMA 1.)** el impacto de la crisis ha sido muy pequeño en esta ciudad y además al ser a capital aloja un gran número de personas con poder adquisitivo por encima del

De la media de las demás ciudades lo que implica una mayor capacidad de consumo e inversión en el cuidado de las mascotas.

➤ **Marco político- legal.**

A continuación vamos a analizar aquellos factores político-legales que repercuten en el sector de nuestra actividad y que, por tanto, van a afectar a nuestro negocio.

Según la **Ordenanza Municipal de Tenencia y Protección de Animales** del Ayuntamiento de Alicante, en el Artículo 30 se expone que; las residencia, escuelas de adiestramiento, las rehalas, los albergues, los centros de acogida tanto privados como públicos y demás instalaciones creadas para mantener animales domésticos de compañía, requerirán la licencia municipal de apertura y ser declarados núcleos zoológicos por la Consellería de Agricultura y Pesca, como requisito imprescindible para su funcionamiento. El número otorgado estará a la vista del público.

En el Artículo 31 se establece que cada centro llevará un registro con los datos de cada uno de los animales que ingresan en él y de los propietarios o responsables. Dicho registro estará a disposición de la Autoridad competente, siempre que ésta lo requiera. Asimismo, colaborarán con el Ayuntamiento en el censado de animales de compañía.

La Administración competente determinará los datos que deberán constar en el registro, que incluirán como mínimo reseña completa, procedencia, número de registro en el censo y código de identificación, certificado de vacunación y desparasitación y estado sanitario en el momento del depósito, con la conformidad escrita de ambas partes.

Y por último, en el Artículo 33 se establece que las autorizaciones para la instalación de zoos de circo y actividades afines en el Término Municipal, estarán condicionadas a

la presentación, en las 72 horas previas a su funcionamiento, de los siguientes documentos, que deberán ser aprobados;

1. Memoria de actividad relacionada con los animales que posean, en donde se refleje los puntos reseñados en el artículo 27 de esta Ordenanza.
2. Relación de animales con sus CITES, en caso necesario.
3. Registro Nacional de Núcleo Zoológico como zoo de circo y actividades afines.
4. Certificado Sanitario Veterinario expedido con una antelación máxima de quince días.

Otras leyes y reglamentos que también afectan a nuestro negocio son los siguientes;

Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido

El IVA es un tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo, como manifestación de la capacidad económica susceptible de gravamen, y por tanto, desde un punto de vista económico, es el consumidor quien soporta el impuesto, aunque sean los empresarios y profesionales los obligados a ingresar las cuotas del impuesto.

En España existen tres tipos diferentes, el que grava los bienes y servicios de primera necesidad o súper reducido (4%), el reducido (10%) y el general (21%).

Ley de defensa de la competencia

Esta Ley afecta al mundo empresarial en general y puede condicionar a la empresa a la hora de realizar sus estrategias de alianzas o fusiones.

Ley de prevención de riesgos laborales

Existen multitud de leyes relativas a la prevención de riesgos laborales. Las más destacadas son las referentes a la prevención de riesgos laborales propiamente dicha, a la coordinación de actividades empresariales, las disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual, la ley sobre lugares de trabajo, señalización y servicios de prevención.

Legislación relativa a la higiene y sanidad en los establecimientos:

Existe una amplia normativa referente a temas relacionados con la higiene y sanidad en los establecimientos, como pueden ser las leyes y reglamentos referentes a Salud pública, Ordenación sanitaria, Higiene industrial...

➤ **Marco tecnológico.**

La tecnología como ventaja competitiva.

Actualmente, la tecnología a avanzado tanto que nos permite acondicionar una furgoneta y expandir nuestra empresa prestando un servicio de peluquería a domicilio.

Esta nueva dimensión de nuestro negocio nos permite ofrecer un servicio que proporciona mayor comodidad a nuestros clientes disminuyendo el tiempo que él tiene que emplear para que su perro vaya a la peluquería.

Otra posible ventaja competitiva que nos proporciona la tecnología es internet.

La mayor parte de futuros clientes de nuestro negocio nos van a conocer a través de la red, por ello, vamos a disponer de una página web con fotos, información sobre nuestros servicios y una agenda que puedan consultar nuestros cliente para contratar nuestro servicio cuando mejor le venga, además de ofrecer contacto mediante teléfono y correo electrónico.

Debido a que cada vez más nuestros clientes potenciales buscan por internet para adquirir información sobre empresas relacionadas con los animales, un factor importante es nuestro posicionamiento web frente al de nuestros competidores, y esto se puede conseguir utilizando técnicas de posicionamiento en buscadores de páginas web en internet.

El posicionamiento en buscadores, posicionamiento web (SEO por sus siglas en inglés, de Search Engine Optimization) es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los diferentes buscadores, como Google o Bing de manera orgánica, es decir sin pagarle dinero al buscador para tener acceso a una posición destacada en los resultados.

El SEO es la tarea de optimizar la estructura de una web y el contenido de la misma, así como la utilización de diversas técnicas de linkbuilding, linkbaiting o contenidos virales con el objetivo de aparecer en las primeras posiciones de los resultados de los buscadores (cuando un usuario busca por una determinada palabra clave).

Otro aspecto que deberemos trabajar en Internet, va a ser el uso de redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn, así como el uso de otras páginas web como Youtube con canal propio para la subida de vídeos relacionados con nuestros eventos o

servicios, y el uso de directorios de empresas en los que publicaremos un enlace con información de nuestro negocio en el apartado que disponga el directorio para nuestro sector.

Estas herramientas que nos proporciona internet si son administradas correctamente podrán convertirse en una fuente de ventaja competitiva ya que implican una forma gratis de hacer marketing en Mr. Patitas.

➤ **Marco socio cultural.**

Ética

La sociedad española está muy integrada éticamente con el buen trato de los animales de compañía, cierto es que en la época actual de contractura economía el número de abandonos de perros se ha visto incrementado, pero este hecho es solo una puntualidad debido a que las necesidades básicas de las personas han quedado al descubierto, sin embargo, se espera que en muy breve tiempo las personas vuelvan a recuperar el volumen de adopciones anterior a la crisis.

Cultura y ocio

Otra de las fortalezas de nuestra empresa es que en España hay una fuerte cultura de ocio con mascotas, sobre todo a la hora de hacer deporte. La mayoría de la población es adulta y suelen disfrutar de su mascota saliendo a correr o a andar con ella o aprovechan los paseos con sus mascotas para socializarse con mas personas. Un ejemplo claro de esto son las personas mayores que salen con sus perros al parque para estirar las piernas o sentarse en un banco y hablar con los dueños de los demás perros.

Interés por las mascotas

Según un estudios realizado por la pagina web eco animal el 70% de la población española posee un animal de compañía, entre los cuales destaca el gran numero de perros 58% y de gatos 20%.

Por lo tanto resalta el gran interés que la población española tiene en las mascota y sobre todo en los perro. Ellos son parte de la familia, un miembro más al que hay que cuidar y con el que disfrutar. Se expresan con lenguaje no hablado pero se comunican con sus amos, que los entienden a la perfección. Les cuidan y les miman como si de un bebé se tratara. Podemos encontrar peluquerías caninas, masajistas para perros y un

mundo de accesorios para ellos realmente sorprendente. Se ha llegado a tal punto de humanización que es común ver a estos animales con “gabardina” cuando llueve o con “mantitas” cuando hace mucho frío. Las marcas punteras han visto esta oportunidad de mercado y han sacado sus propias líneas para perros.

También se está creando en la actualidad una nueva tendencia a la que denominan Perro papas, Perro abuelos y Perro hijos.

Es un Nicho de Mercado compuesto a su vez por nichos como el de los DINKS (Double Income No Kids), parejas no necesariamente casadas que han decidido no tener hijos y que conscientemente los sustituyen con mascotas, preferentemente perros.

Tenemos al Grey Market o Mercado del pelo gris; son parejas con el Nido Vacío o Semivacío, esto es, familias tradicionales con uno o más hijos, donde éstos crecieron y ya no viven con sus padres y estos últimos los sustituyen por perros. Tenemos también a los Hogares Unipersonales, que son personas que han decidido vivir solas y de forma independiente en un departamento o casa unifamiliar y que ante la necesidad de compañía, adoptan a un perro o varios para satisfacerla. También entran como candidatos a conformar este Nicho de Mercado las personas pertenecientes al Pink Market, esto es, los individuos que tienen preferencia homosexual; considerando ambos géneros actualmente se estima abiertamente a un 6% de la población total. Sin embargo, derivado de varios estudios. Dentro de este nicho podemos encontrar parejas DINKS así como hogares unipersonales. Y desde luego están los Hogares Tradicionales (Mamá, Papá e hijos de 0 a 12 años) que también tienen mascotas en sus hogares. Asimismo podemos incorporar a los Hogares con Jefas de Familia que también pueden tener perros. Estos Perro hijos son tratados con cuidados que han permitido desarrollar toda una industria que crece día con día; es una categoría que va desde alimentos, ropa, juguetes hasta accesorios y servicios de esparcimiento, spas, restaurantes y hospedaje. Las tiendas de autoservicio han creado lo que ellos llaman “Universos” como el de Bebés, donde encontramos, por ejemplo: pañales, líneas “Baby Care”, accesorios, revistas, ropa, etc.; de igual forma ya existen “Universos” para las mascotas.

➤ Marco socio demográfico

Envejecimiento de la población

Tal y como vemos en el (**DIAGRAMA 2.**) las mujeres españolas tienen la esperanza de vida más alta de la UE, con 87 años, cuatro años por encima de la de los hombres. Desde 1980 a 2000, la esperanza de vida se ha incrementado en algo más de 5 años. Esta situación unida a la baja tasa de natalidad ha provocado que nos encontremos ante una población madura, que se caracteriza por los escasos nacimientos y por un gran número de población adulta y de más de 65 años.

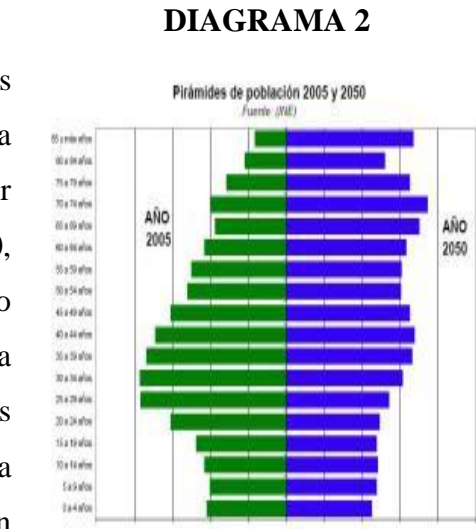


Diagrama 2. Pirámide de población (2010)

Las previsiones futuras nos muestran una población donde los diferentes grupos de edad serán muy homogéneos en cuanto a número de personas.

Este descenso de la tasa de natalidad junto a una población cada vez más envejecida y solitaria nos da la ventaja de que las personas necesitan mascotas para compensar el sentimiento de soledad, estar más en forma y socializar con otras personas.

DIAGRAMA 3

Diversidad poblacional

Como podemos ver en el (**DIAGRAMA 3.**) en España hay una gran diversidad de inmigrantes pero los que más nos suelen interesar son los que provienen del norte de Europa y de Reino Unido ya que mayoritariamente son personas con dinero que viene por el buen clima y se establecen aquí.

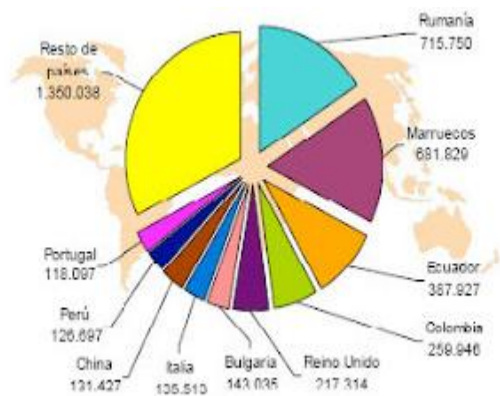


DIAGRAMA 3. Países de procedencia de los extranjeros (2011)

Estas personas son mayores cuyos hijos se queda en el lugar de origen y que por lo general acogen una mascota para evitar el sentimiento de soledad, mimándola y tratándola como a uno de sus propios hijos.

➤ **Marco ambiental.**

Crecimiento de municipios

La población tiende a acumularse en las capitales de provincia, sin embargo el alto precio alcanzado por las viviendas hace que cada vez más gente se incline por establecer su hogar en municipios que van aumentando de tamaño y que cuentan ya con un gran número de habitantes. Estos municipios son testigos de cómo llegan a sus calles distintos comercios, entidades bancarias, locales de ocio y más servicios públicos. Un ejemplo de ellos en Vizcaya son: Las Arenas, Algorfa, Durango o Santurce. Este aspecto es importante a la hora de situar el negocio. Como las personas están en mayor parte en las grandes ciudades y su alrededores no interesara estar lo más cerca posible de la masa de población ya que ellas constituyen nuestra clientela.

Diversidad climática en España

España es un país de contrastes que se ven reflejados en algo tan característico como su clima. Dentro del mismo país podemos encontrar varias zonas con grandes diferencias tal y como podemos ver en el **(DIAGRAMA 4.)**

Mientras que en el Norte encontramos un clima oceánico que se caracteriza por las frecuentes lluvias y temperaturas suaves, en la costa Mediterránea y Andaluza nos encontramos un clima Mediterráneo donde las lluvias son irregulares y

las temperaturas muy agradables todo el año. Mención aparte son las Islas Canarias donde disfrutan de un clima tropical todo el año con temperaturas medias que rondan los 20 grados centígrados. En la parte Continental las diferencias entre invierno y verano suelen ser muy relevantes siendo ambos muy secos.

En este sentido para garantizar la venta de nuestro servicio durante todo el año sería interesante centrarnos en las zonas de clima Mediterráneo ya que la mayoría de nuestros clientes acudirán a nosotros cuando su mascota pase calor y precisamente este clima se caracteriza por las altas temperaturas en la mayor parte del año.

DIAGRAMA 4



Diagrama 4. Clima Peninsular

El clima continental también sería una buena opción aunque claramente en esta zona habría una estacionalidad de nuestro servicio de peluquería basado en los cortes de pelo y deberíamos buscar una alternativa para invierno, es decir, crear la necesidad de peinar a tu perro una vez al mes por ejemplo.

2.1.2 Análisis del mercado

➤ Principales variables del mercado:

1) Ciclo de vida del mercado :

El ciclo de vida del mercado fue utilizado por primera vez por Theodore Levitt en 1965. Es un análisis de la fase en la que se encuentra un mercado en el momento en el que queremos introducirnos en el. Todo mercado atraviesa cuatro etapas antes de desaparecer. Estas etapas son:

-Introducción: Es el momento en el que el mercado comienza, es una etapa de incertidumbre acompañada de expectativas de futuro.

Cuando un nuevo mercado comienza a desarrollarse es porque ha surgido una nueva necesidad que cubrir y dicha necesidad ha sido identificada, no obstante al ser nueva no se sabe que evolución futura tendrá. Es una etapa de crecimiento moderado, donde existen pocos segmentos, poca competencia, poca rentabilidad y un desarrollo técnico importante. En esta etapa la empresa que concurra a este mercado debe trabajar en estimular la demanda, mejorar técnicamente, adaptar su oferta a los segmentos existentes y planificar la evolución que pueda tener el mercado en el futuro.

-Crecimiento: En esta etapa la necesidad a cubrir está plenamente identificada y los productos y servicios que la satisfacen han conseguido el nivel técnico suficiente para cumplir ese objetivo y aunque sigue siendo importante, el desarrollo técnico es menor que en la fase anterior. Los segmentos han crecido y también lo ha hecho la competencia atraída por el crecimiento del mercado que en esta fase es alto y por las

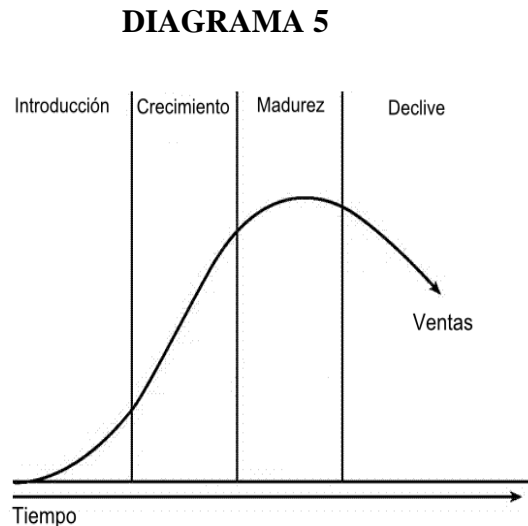


DIAGRAMA 5. CICLO DE VIDA DEL MERCADO

expectativas de rentabilidad que también son altas. Es una etapa turbulenta que define la composición final del mercado y en la que es relativamente sencillo adquirir cuota de mercado al ser una etapa de expansión.

-Madurez: El mercado ha vivido un fuerte crecimiento en su etapa de desarrollo y tiende a estabilizarse o crecer moderadamente. Los cambios técnicos son reducidos. Los segmentos y la competencia pueden ser pocos o muchos dependiendo del desarrollo de la etapa de crecimiento pero en esta etapa ni se identifican más segmentos ni se incrementa la competencia. La rentabilidad puede ser alta para aquellos que hayan aprovechado la curva de la experiencia. La cuota de mercado en esta fase es difícil de adquirir ya que el mercado está repartido, lo que supone que el crecimiento se hace a costa de los competidores que, como es lógico, lucharán por mantener su participación.

-Declive: En todo mercado llega un momento de declive, es decir, llega un momento en el que el mercado deja de ser atractivo. Este momento puede estar causado por factores como los avances técnicos, los cambios culturales, las modas, etc. en esta fase el mercado se reduce y pierde participantes tanto del lado de los oferentes como del de los consumidores y se reducen los segmentos y la rentabilidad. Es el momento de plantearse la permanencia en dicho mercado y optar por el re lanzamiento o el abandono del mismo, pero al contrario de lo que ocurre en la política de producto, relanzar un mercado es mucho más complejo y costoso por lo que el abandono es la opción más habitual.

Como podemos ver en cada etapa el entorno y las ventas cambian sustancialmente, por lo tanto es muy importante identificar bien donde nos encontramos para saber las estrategias que tenemos que aplicar y a que situaciones nos vamos a encontrar al entrar en el mercado.

En este caso podemos decir que nos encontramos en la etapa de crecimiento ya que se trata de un servicio innovador aunque parte de un servicio ya existente que tiene éxito, por ello esperamos que las ventas experimenten un crecimiento de gran impacto a lo largo de los próximos años.

2) Evolución pasada del mercado :

En los últimos decenios se ha registrado una importante evolución del papel de los animales de compañía en el entorno del hogar que ha pasado de ser ‘instrumental’ (herramienta para conseguir algo) en las sociedades tradicionales a ‘expresivo’ (valor en sí) en las sociedades modernas avanzadas.

Así por ejemplo los perros que antaño eran colaboradores esenciales del hombre en una actividad con un notable impacto productivo como la caza adquieren una función sustitutiva del cariño y del afecto dentro del hogar.

En consecuencia hemos observado una evolución creciente del mercado, es decir, se ha incrementado el número de personas que poseen mascotas.

Sin embargo, el estallido de la crisis ha tenido un efecto negativo sobre el mercado y más de 145000 animales al año son abandonados.

3) Previsiones futuras sobre el mercado :

Nuestro presidente Rajoy ha anunciado recientemente (25 de Febrero de 2014), que estamos comenzando una etapa de crecimiento, por lo tanto en nuestra previsión de futuro es que el mercado de las mascotas volverá a experimentar un crecimiento.

Además puede haber la posibilidad de que en un futuro se sustituyan las mascotas reales (de carne y hueso) por mascotas electrónicas y/o virtuales (hasta el holograma) lo que afecta negativamente a nuestra demanda.

1. Las previsiones de los cambios del entorno son:

- Disminución de la tasa de abandono
- Incremento de las adopciones
- Incremento de la presencia de las mascotas en la vida de las personas.

4) Información del sector:

El sector económico de las mascotas es un sector en constante crecimiento. Actualmente, el gasto de los españoles en este mercado que abarca los alimentos, los accesorios, la higiene y la salud, supera los 700 millones de euros, un 6% más que en el año 2012, según información del departamento de Investigación y Estrategia de Mercados de Fira de Barcelona. Esta cifra se espera que mejore con la salida de la

actual crisis en España y, por consiguiente, la dedicación de un mayor presupuesto al cuidado de las mascotas.

El mayor peso de este sector de mascotas lo ostenta la alimentación al gozar de un 72% de la facturación total del sector..

5) Clientes Potenciales :

Según los últimos resultados publicados del INE, hay unos 47 millones de habitantes en España, eso significa que a cerca de 33 millones de españoles tienen una mascota (perro/ gato). Lo que significa que el mercado nacional cierto contiene unos 33 millones de clientes potenciales.

2.1.3.Análisis del consumidor.

➤ Características del consumidor

a) Factores culturales:

La sociedad española ha creado su cultura alrededor de las mascotas.

También podemos decir que la sociedad española está dividida entre clases sociales:

- Clase alta
- Clase media
- Clase baja

Nuestra empresa se dedicara sobre todo a las dos clases superiores ya que son las que poseen mascotas y medios para disfrutar de ellas.

b) Factores sociales:

En nuestra sociedad hay varios grupos de referencia que influyen de forma directa o indirecta sobre nuestro comportamiento.

Los grupos de pertenencia son aquellos que más influyen sobre nosotros, en nuestros caso estas personas podrían representar un problema ya que estos son los padres que a veces ponen inconvenientes para tener mascotas. Pero también podría tener un efecto positivo en el sentido de que a este círculo también pertenecen nuestros amigos que muchas veces nos crean la necesidad de tener una mascota.

c) Factores personales:

En España la población está acostumbrada a un estilo de vida sano y deportista en el que las mascotas se están convirtiendo en acompañantes a la hora de hacer deporte que motiva y te hacen disfrutar.

d) Factores psicológicos:

Nuestros clientes deben ser personas a las que les gustan mucho los animales y se comprometan a su cuidado. Otro factor psicológico importante es el aprendizaje que nuestros clientes adquieren día a día cuidando sus mascotas. Esto puede tener un sentido positivo en cuanto a que la persona aprenda que no puede vivir sin su mascota o que productos son mejores para su mascota.

Y por otro lado un sentido negativo ya que hay personas que pueden haber vivido experiencias desagradables con mascotas y no quieran tener más y propaguen esa idea.

➤ **Proceso de la decisión de compra**

1. Reconocimiento del problema: el proceso de compra de nuestro servicio comenzara en el momento en el que el dueño de la mascota se dé cuenta de que ella necesita ir a la peluquería ya sea porque el dueño no está contento con el aspecto de la mascota, porque hace calor y la mascota lo está pasando mal o porque a esta se le cae mucho el pelo y esto es incomodo para el dueño.

2. Búsqueda de información y alternativas: nuestros clientes encontrara la información sobre nosotros en la página web, redes sociales, a través del boca-boca, folletos y mediante los patrocinadores. Asimismo encontraran información de otras peluquerías que nos pueden hacer la competencia. La cantidad de información buscada por parte del cliente dependerá de su motivación, la cantidad de información inicial, la facilidad de obtener información, el valor de conseguir información adicional y la satisfacción obtenida de la búsqueda.

3. Evaluación de alternativas: La forma en la que los consumidores evalúan las alternativas de compra depende de cada consumidor individual y de la situación de compra específica.

En primer lugar, se asume que el consumidor ve el servicio como un conjunto de atributos y por lo tanto a cada atributo le dará cierta importancia. En nuestro caso el

atributo distintivo de la competencia es el desplazarnos hasta el domicilio de la persona que contrata el servicio y así incrementamos su comodidad(que es un atributo clave hoy en día).

En segundo lugar, es probable que el consumidor desarrolle un conjunto de creencias acerca de donde se sitúa cada marca en relación con cada atributo, por ello es muy importante crear una imagen de marca de calidad y respeto por el medio ambiente y las mascotas.

Por último, cada consumidor tiene su propia función de utilidad. Esta muestra como espera el consumidor que varíe su satisfacción total en función del nivel de cada atributo.

4. Decisión de compra: en esta etapa el consumidor ordena las marcas por orden de preferencia en el conjunto de elección y desarrolla la intención de compra.

Generalmente, el consumidor comprará la marca preferida, pero pueden intervenir dos factores que pueden imponerse entre la intención de compra y la decisión de compra. Estos son:

-Actitudes de otros: en nuestro caso un ejemplo sería que un amigo le dijera a consumidor que en la peluquería donde llevan habitualmente a sus mascotas le han hecho un corte a su perro.

-Factores de situación inesperado: ejemplo: te surge la necesidad cuando ves la peluquería y decides pedir cita.

5. Comportamiento post-compra: En esta última etapa el consumidor hará una valoración a cerca de las expectativas que tenía del servicio y en que grado estas expectativas se han cubierto.

Esta etapa es muy importante ya que un cliente satisfecho significa una buena campaña de marketing, es decir, Boca- boca, fidelización de la clientela.

2.1.4. Competencia

➤ Las 5 Fuerzas de Porter : es un modelo muy popular para planificar la estrategia corporativa. Este modelo fue propuesto en el año 1980 por Michel E. Porter.

Según Porter el existe cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria.

1. Competencia Actual: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los coste fijos sean muy altos, puesto que esto provocara constantes enfrentamientos en guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.

En lo que a nosotros respecta, actualmente en España solo existen 10 peluquerías caninas móviles por lo que podemos ver que nuestra competencia directa es muy reducida. Sin embargo, un competidor bastante fuerte son las tiendas de animales que ofrecen el servicio de peluquería. Solo en la comunidad de Madrid podemos encontrar 279 tiendas de mascotas que ofrezcan este servicio.

Esta situación puede suponer un problema ya que estas tiendas son una competencia bien consolidada y con una clientela ya establecida, pero el hecho de que nosotros ofrezcamos un extra de comodidad nos hace pensar que podemos competir con ello y tener éxito.

2. Barreras de entrada: son los obstáculos que podemos tener a la hora de entrar en un mercado o segmento. Estos son; la necesidad de inversión, contactos (proveedores), falta de experiencia en la industria, barreras legales.

Si estas barreras son muy alta el segmento no es atractivo para los nuevos participante.

En nuestro caso la necesidad de inversión es elevada, pero esto se debe a que pretendo conseguir una ventaja competitiva a través de estas. El contacto con los proveedores y las barreras legales no suponen un problemas. Por último, la falta de experiencia puede plantar algún problema pero no considero que sea relevante.

En conclusión las barreras de entrada en principio no debería ser un problema para la empresa.

3. Productos sustitutivos: Un mercado o un segmento no es atractivo si existen productos sustitutivos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Uno de nuestros principales problemas es que en el ámbito de los servicios de peluquería las personas pueden encontrar una gran variedad de ofertas. Sin embargo, tenemos una ventaja tecnológica en cuanto a la competencia lo que nos diferencia y nos da la oportunidad de cobrar un plus por nuestros servicios.

4. Poder de negociación: Clientes: Un mercado o segmento no será tan atractivo cuando los cliente están muy bien organizados, es decir cuando el servicio tiene muchos sustitutos, no está muy diferenciado o es de bajo coste para el cliente. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios extra, lo que supone una disminución del margen de beneficio para la empresa.

Como Mr. Patitas se dirige sobre todo a personas de clase media y alta que no son muy sensibles al precio y están dispuestos a pagar un poco más por una mayor calidad podemos decir que su poder de negociación es bajo

5. Poder de negociación: Proveedores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La cosa se pone más difícil si además nuestro negocio depende directamente del pedido a cierto proveedor o proveedores.

En nuestro caso el mercado hay una gran cantidad de proveedores de productos de animales por lo tanto nuestro poder de negociación es alto.

➤ Tipos principales de competidores.

Para el análisis de la competencia hay que distinguir tres tipos principales de competidores:

Tiendas de animales que ofrezcan servicios de peluquería. Estos comercios van a ser la competencia directa del negocio, por tanto, habrá que estudiar la zona escogida para la ubicación, ya que es básico saber qué hace la competencia que ya está establecida en una zona cercana a la nuestra y apostar por la diferenciación.

Tiendas de animales que ofrezcan peluquería a domicilio. Es muy importante estudiar bien el territorio que ocupan estas peluquerías ya que ello ya tendrán una

clientela hecha y será más difícil atraerla, por lo tanto habrá que intentar llegar a las zonas a las que no llega la competencia,.

Clínicas veterinarias. Disponen de los mismos productos para animales y al ir con el perro al veterinario puedes dejarlo en la peluquería también.

2.2 Análisis interno del entorno

2.2.1 Matriz de ventaja competitiva

Fuentes de Ventaja Competitiva	Importancia de la ventaja competitiva	
	Débil	Elevada
Numerosas	Fragmentación	Especialización
Poco Numerosas	Espera	Volumen

Tabla 1 Matriz de ventaja competitiva 1

Como podemos ver (Tabla 1.) la matriz de ventaja competitiva se divide en cuatro apartados: volumen, especialización, fragmentación y espera.

Una vez analizado nuestro entorno y nuestra situación podemos decir que nuestra empresa se encuentra con una ventaja competitiva de **fragmentación**. Ya que en las industrias fragmentadas, las fuentes de diferenciación entre competidores son numerosas, pero ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva sobre sus competidores. El tamaño no aporta economías significativas y una cuota de mercado dominante no puede traducirse en costos más bajos. Al contrario, el aumento de los costos unido a la complejidad limita el tamaño óptimo de una empresa.

Competidores pequeños y numerosos pueden coexistir con rentabilidades muy diversas. La cuota de mercado no tiene ningún valor, cualquiera que sea la forma en que se mida. En la mayoría de los casos la mejor estrategia consiste en ensayar el transformar una actividad fragmentada en actividad de volumen o de especialización. Y esta definición describe perfectamente la situación en la que se encuentre nuestra empresa.

Por ello nuestra empresa pretende convertirse con el tiempo en una empresa especializada en la peluquería canina contando siempre con el mejor material y los mayores profesionales en esta área para incrementar la productividad en la empresas y conseguir la reducción de tiempo a la hora de pelar una mascota, otra forma de reducir

nuestros constes es contando siempre con furgonetas que protejan el medio ambiente y consuman menos combustible.

2.3Análisis DAFO

El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa.

Este Análisis consiste en agrupar en una tabla las **Debilidades**, **Amenazas**, **Fortalezas** y **Oportunidades** encontradas tras hacer los análisis externo e interno de la empresa.

Las Debilidades representan aspectos negativos de una situación interna actual.

Las Amenazas son aspectos negativos del entorno exterior y su proyección futura.

Por otro lado, las fortalezas son loa aspectos positivos de una situación interna actual.

Por último, las oportunidades hacen referencia a aspectos positivos del entorno exterior y sus proyecciones futuras.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Falta de la confianza inicial del cliente objetivo. Recursos económicos iniciales escasos. Empezar el negocio sin tener agenda (Proveedores, patrocinadores, asociaciones de protección de los animales, etc.). Necesidad de subcontratación. 	<ul style="list-style-type: none"> El hecho que la competición directa sea débil puede demostrar que el mercado no es tan atractivo. El elevado número de abandonos de animales demuestran una falta de preocupación de algunos dueños por sus mascotas. Posibilidad de que otros copien nuestra idea

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mentalidad empresarial. ✚ No hay líder del sector. ✚ Capacidad de adaptación a los horarios del consumidor ✚ Calidad y garantía. ✚ Servicios complementarios. ✚ Barreras de entrada pequeñas. ✚ Prestar nuestro servicio en la capital 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Competencia débil. ✚ Un mercado con tendencia de crecimiento alta. ✚ El hecho de ser pionero en ofrecer este servicio. ✚ No hay barreras en la entrada del mercado. ✚ El número importante de personas que tienen mascotas en la región valenciana y además en España.

3.La estrategia de marketing

Una vez analizado el entorno con el cual se va a enfrentar nuestra empresa pasamos a estudiar las variables del marketing- mix: producto/ servicio, distribución, precio y promoción.

Un plan de ventas puede estar centrado en los productos de una empresa o en el origen y en este caso he decidido centrarme en el origen ya que al ser un solo servicio no tendría sentido hacer un plan de ventas por productos. Este enfoque consiste en partir de los contactos (clientes potenciales) que la empresa ha obtenido por las acciones de marketing y los ratios de conversión para llegar a las previsiones de ventas.

3.1. Definición del servicios

Mr. Patitas dispondrá de una furgoneta acondicionada para ofrecer a nuestros clientes un servicio a domicilio, rápido, de gran calidad y comodidad que consistirá en cuidar la higiene de su mascota cortándole el pelo y las uñas, duchándole y perfumándolo.

Como hemos dicho anteriormente la principal ventaja de este negocio es que es un servicio muy confortable tanto para nuestro cliente como para su mascota porque nos desplazamos hasta su casa y el no tiene que perder tiempo en llevar a la mascota a la peluquería o estar pendiente de cuando tiene que ir a recogerlo, por no hablar del sufrimiento que le ahorramos al perro de estar 3 o 4 horas en un sitio totalmente desconocido con personas desconocidas y asustado.

Por otro lado nuestra empresa está muy comprometida con el medio ambiente por lo que las furgonetas utilizadas en el proceso de venta del servicio serán furgonetas híbridas que gasten el menos combustible posible. También instalaremos en el techo de las furgonetas unas placas solares que nos proporcionaran la energía suficiente para calentar el agua y poder utilizar los aparatos que necesitemos.

Otra de las ideas en este sentido es reciclar el pelo de los perros y venderlo a empresas que puedan hacer otros productos en base a esto.

Pero sobre todo para garantizar el buen trato de las mascotas y el bienestar del medio ambiente los champús, colonias...etc y todo producto que utilizaremos serán productos naturales y ecológicos, es decir, no tendrán incorporado ningún componente químico.

3.2 Definición y cuantificación de los segmentos del mercado

La segmentación de mercado es el proceso, de dividirlo en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. La segmentación de un mercado se hace de acuerdo a las variables que puedan influir en el desempeño de la actividad y el precio de los productos/ servicios dependerán directamente de esta segmentación

Nuestra segmentación principal será diferenciar entre perros y gatos ya que son los dos tipos de animales al que se dirige esta actividad.

Dentro del sector canino tendremos una segmentación secundaria distinguiendo entre perros pequeños, mediano, grandes y muy grandes. Se consideran que el perro pertenece a un tipo o otro de tal forma que :

- Raza pequeña: hasta 5 kg
- Raza mediana : hasta 15 kg
- Raza grande : hasta 30 kg
- Raza muy grande: más de 30 kg

Y por ultimo una segmentación terciaria según pelo largo corto o medio.

En el ámbito felino solo tendremos una segmentación secundaria según si el pelaje es largo o corto.

3.3. Precio

- Respecta al precio de la peluquería canina hemos realizado un estudio de costes que vamos a tener y hemos sacado un precio promedio. (El proceso lo podremos ver en la siguiente tabla)

En primer lugar la furgoneta con su acondicionamiento costara alrededor de un 60.000€ que serán un gasto fijo de nuestros 10 primeros años ya que la furgoneta sea pagado con un préstamo aplazado este tiempo . Furgoneta mercedes benz sprinter 40.0000 €hibrido gas natural diesel y el acondicionado 20.000€.

Otro gasto fijos que hemos tenido en cuenta es el salario de nuestro comercial que lo hemos contabilizado como 1300€ y el seguro y la itv 700 €.

El consumo de gasolina de la furgoneta es de 6 litros por 100 km lo que nos proporcionaría unos gastos diarios de alrededor de 20€ (238 km diarios) y contando que tenemos 5 clientes al día el gasto unitario por cliente seria de 4€.

Bote de champú ecológico 4 euros MI FIDO 50 ml media 20 ml por cada perro lo que implica un coste unitario de 1,6.

Y también hemos contabilizado los gastos del agua con un 0,4 € por perro.

Tabla 2. Objetivo de ventas

	Nº de clientes	Incremento de clientes
Marzo	48	-
Abril	72	50%
Mayo	120	67%
Junio	120	-
Julio	120	-
Agosto	120	-
Septiembre	120	-
Octubre	72	-40%
Noviembre	48	-33%
Diciembre	48	-
Enero	48	-
Febrero	48	-
TOTAL	984	

Tabla 2. Objetivos de venta por vendedor

Como objetivos (TABLA 2.) ya hemos establecido que los cliente potenciales del primer año son 984 y por lo tanto en la tabla podemos ver que los gastos totales ascienden a 27.808 y si establecemos que el margen deseable es del 15 % el beneficio neto que tendríamos el primer año seria 4907,29€ por lo que el precio del servicio en promedio seria de 33€ (Tabla 4.)

Pero si este promedio lo dividimos según los segmentos establecidos arriba los precios obtenidos son los que observamos en la siguiente (TABLA 3.)

Canino				Felino	
	P.largo	medio	corto	Pelo Largo	Pelo Corto
Raza peq.	35€	30€	25€	20€	25€
Raza med.	40€	35€	30€		
Raza grande	50€	40€	35€		
Raza MG	65€	55€	45		

Tabla 3. Precios por segmentos

Estos precios se sitúan un poco por encima de la competencia directa ya que nosotros ofrecemos el servicio extra de ir hasta el domicilio de las personas proporcionando comodidad.


Producto o servicio		New Product		
1	Datos y previsiones		Rendimientos previstos	
	Costes por cada unidad (total)	6,00	Ventas	32.715,29
	Costes no unitarios (total lote)	8.000	Costes variables	19.808,00 60,55%
	Costes variables en % (total)	42,50%	Costes fijos	8.000,00 24,45%
	Margen deseable (%)	15,00%	Total Costes	27.808,00 85,00%
	Previsión de venta total (unidades)	984	Resultado	4.907,29 15,00%
2	Cálculo del PRECIO			
	PRECIO PROPUESTO	33,25		
	¿Es aceptable por el mercado?			
	¿Es comercialmente adecuado?			
	PRECIO DECIDIDO	33,25		
	Precio ajustado			

Tabla 4. Obtención del precio

Lo que está claro es que necesitamos segmentar el mercado para poder establecer diferentes precios y así incrementar nuestros beneficios

3.4. Distribución

La distribución de nuestros productos se llevarán a cabo mediante 4 canales:

1. Visitas: este canal será la principal fuente de nuestras ventas. Este método de distribución consiste en vender nuestros servicios en la tienda. Este método de distribución es muy importante porque al cliente siempre le transmite más confianza el contacto cara a cara con una persona cuando va a tomar la decisión de comprar algo.

2. La segunda vía de distribución más importantes es la de internet, es decir, nuestra página web. Esta estará más centrada en darnos a conocer, pero existirá un apartado donde nuestros cliente podrán ver nuestra agenda y contratar en servicio en función de nuestra disponibilidad y de la suya. Es una herramienta muy útil a través de la cual podemos llegar a muchos clientes potenciales y con algunas redes sociales incluso gratis.

3. El emailing: no se trata tanto de una herramienta de venta del servicio, sin embargo, es una herramienta muy útil para darse a conocer y es importante a veces preguntar a nuestros clientes si esta ha sido la fuente a través de la cual nos han conocido para saber su ratio de conversión. Esta herramienta es totalmente gratis. También es muy útil para consultarnos información acerca de la disponibilidad para concertar citas.

4. Por último, las llamadas de teléfono serán también una pieza clave ya que la mayoría de los cliente prefieren llamar para concertar un cita

Dentro de los servicios que ofrecemos habría una forma más de distribución denominada prospecting que consiste en que otras empresas del sector nos recomienden. Por ejemplo con las tiendas de animales que no tiene peluquería podríamos hacer una especie de pacto para que nos mandaran a los clientes, pagándoles parte del beneficio.

3.5. Publicidad y promoción

La publicidad y la promoción de nuestro y servicios es la base del funcionamiento de nuestros negocios. Es muy importante poder llegar a un gran número de personas y aprovechando al máximo cada uno de los recursos disponibles ya que la publicidad en sí, hoy en día es muy cara.

1) Lo primero que he hecho es abrir una cuenta propia de la empresa de Facebook y Twitter para dar a conocer a todos nuestros amigos la expansión de Mr Patitas, junto a la incorporación del servicio de peluquería móvil. Esta es una forma gratis y muy eficiente a la hora de darnos a conocer porque nuestros amigos transmitirán la información a sus amigos y esos a otras personas.

2) Otro punto importante a la hora de publicitarnos es la pagina web. Como hemos dicho anteriormente esta página web será tanto una fuente de distribución como una fuente de promoción y publicidad. Por ello es muy importante llevar a cabo una muy buena campaña de SEO, SEM y de Adwords.

➤ SEO es un término comúnmente utilizado pero que corresponde a las siglas en inglés Search Engine Optimization (optimización para buscadores). El SEO busca influir de forma natural y totalmente permitida en los resultados de búsqueda de los motores como Google. Así el SEO es una de las modalidades de marketing en Internet más utilizadas y conocidas cuyo objetivo es aumentar la visibilidad de las páginas web en los “resultados naturales” (que no requieren ningún pago a los buscadores) de los motores de búsqueda.

➤ SEM es el termino que se refiere a las campañas de anuncios a través de las plataformas e Google. SEM corresponde a las siglas en inglés Search Engine Marketing (marketing de buscadores) y como el SEO, el SEM es una de las técnicas más demandada y utilizada dentro del marketing online gracias a su facilidad a la hora de medir resultados así como por los datos que arroja. El SEM es una modalidad de marketing en internet cuyo objetivo es aumentar la visibilidad de las páginas web en los “resultados de pago” (anuncios) de los motores de búsqueda a través de un sistema de pago por clic.

➤ La estrategia SEM se basa fundamentalmente en la plataforma Google Adwords que funciona como una subasta pero con la peculiaridad de que la puja más alta no obtiene de forma automática la posición más alta. Google tiene en cuenta muchos más factores para determinar dónde saldrá su anuncio. Nuestro conocimiento en estrategia SEM y manejo de Google Adwords le garantiza que su anuncio tendrá la posición más alta y todo esto al precio más bajo. Además, podemos controlar qué anuncios atraen más a sus clientes y cuáles no. De esta forma le aseguramos que su campaña de anuncios tendrá el rendimiento más alto.

Google ofrece herramientas muy potentes para medir la efectividad de su campaña Adwords. Al contrario que anunciándose por otros medios, sabrá perfectamente el efecto de su campaña, tanto en número de clientes potenciales visitando la página como en el número de ventas generadas por su Campaña Adwords.

3) Otra manera gratis de publicidad es el emailing , que consiste en enviar emails a todas las personas que dejan su email en nuestra email, ya sea preguntando dudas o para hacer pedidos. Así ellos estarán siempre al tanto de nuestras promociones.

4) Por último nos daríamos a conocer en la conocida revista mensual para animales

Pelo Pico Pata. Sería un anuncio Horizontal de tamaño 1/3 de la pagina.

GENERAL	mm	€
Página interior	(230 x 300)	6.165
Primera Impar	(230 x 300)	6.490
Contraportada	(230 x 300)	8.005
Interior Portada	(230 x 300)	7.410
Interior Contraportada	(230 x 300)	6.440
Doble página	(460 x 300)	11.685
1/2 Página (hor)	(230 x 150)	3.650
1/2 Página (vert)	(115 x 300)	3.650
1/3 Página (hor)	(230 x 100)	2.405
1/3 Página (vert)	(76,6 x 300)	2.405
Pie de página	(230 x 75)	2.325

Tabla 5.Precio publicidad Pelo Pico Pata 1

4.Administración de ventas

En mi plan de ventas he decidido utilizar un enfoque administrativo centrado en el cliente, que consiste en tener una filosofía de empresa centrada en la satisfacción del mismo, en la que toda la organización apoye a las personas que sirvan al cliente y donde las actividades y decisiones estratégicas estén orientadas íntegramente a nuestro comprador. En la **IMAGEN** podemos ver claramente que esta filosofía nos interesa porque a través de ella logramos cumplir con las expectativas de nuestros cliente y conocerlos para poder adaptarnos día a día a sus necesidades y sobre todo este enfoque deja muy claro que en cada compra realizada por un clientes este adquiere una experiencia.



Diagrama 6. Triángulo del servicio

La Administración orientada al cliente cree en la relación entre la rotación del personal y la satisfacción de los clientes, por eso hace hincapié en la selección y capacitación del personal de primera línea, además relaciona la remuneración y el desempeño en todos los niveles de la organización a la satisfacción del cliente.

Por ello es conveniente no recurrir al despido del personal de tiempo completo competente y motivado para reducir el costo de operación.

Estudios han mostrado que vendedores motivados y bien remunerados presentan un costo de mano como porcentaje de las ventas, inferior al promedio del sector.

4.1 Proceso de la venta

a) Búsqueda de los clientes: en toda empresa el paso inicial para vender consiste en buscar los clientes y este paso lo realizaremos a través de la publicidad y la promoción explicada en el apartado 3.5. Además en el estudio de mercado ya nos hemos encargado de ver que la ciudad de Madrid nos brindaba una oportunidad precisamente por la cantidad de clientes potenciales que tiene esta ciudad.

b) Inicio de una relación: Una vez nos hemos dado a conocer hay dos formas de iniciar una relación con el cliente:

1º RELACIÓN CENTRADA EN EL PRODUCTO: este enfoque está basado en la teoría de **estímulo - respuesta** y consiste en crearle la necesidad al cliente con un estímulo (ej: una presentación) y posteriormente darle respuestas según las reacciones que tenga.

En mi empresa una forma de aplicar esto sería hacer una exposición de cortes de pelo de mascotas, donde los dueños de otras mascotas pudieran ver como arreglamos nuestras mascotas y así les incitamos a que sus mascotas estén tan impecables como las nuestras. En caso de que se muestre desconfiados porque arreglemos a sus mascotas en una furgoneta podríamos argumentarle la comodidad que esto supone para él y el hecho de que el espacio es más que suficiente para prestar un servicio de calidad.

Este enfoque también dependerá del estado de ánimo del cliente por lo que es muy importante llamar la atención captar el interés, despertar deseo y estimular la acción.

2º RELACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE: en este sentido se trata de satisfacer las necesidades del cliente y/o solucionarle un problema.

Si se trata de la satisfacción de una necesidad el vendedor es meramente el facilitador del servicio. Es decir, en nuestro caso si se presenta una persona que quiere cortar el pelo a su mascota nosotros como vendedores solo prestaríamos el servicio.

Por otro lado, en el sentido de la solución de un problema se trata de evaluar y recomendar alternativas de solución incluso si no es la nuestra para desarrollar una relación de confianza con el cliente.

En el caso de la peluquería móvil una situación así se podría dar si la mascota tiene problemas con el pelaje y podemos hacerle una recomendación a su dueño de un champú especial.

c) Presentación del mensaje de ventas : para poder vender es muy importante transmitir un buen mensaje y esto se va a hacer a través de los canales de distribución, de la publicidad y la promoción, pero sobre todo de nuestros vendedores ya que no hay mejor mensaje que la prestación de un servicio bien hecho y de calidad. Nada mejor que un cliente satisfecho

d) Servicio posventa a los clientes : se trata de servicios extra que se ofrecen después de prestar el servicio. En nuestro caso un servicio post venta sería el asesoramiento de su mascota en cuando a champús, moda, peinado...etc.

4.2 Organización de las fuerzas de ventas

La misión corporativa y la planeación estratégica de mercados, están estrechamente ligados a la forma de estructurar al equipo de ventas y sus interacciones con los clientes objetivos.

Fines que se deben buscar al organizar una estructura de ventas son:

1- División y especialización del trabajo: la división consiste en fragmentar el proceso de producción de un producto, mientras que la especialización consiste en centrarse en un aspecto concreto, (sector, producto o servicio) para adquirir un conocimiento superior acerca de ello. Estas dos técnicas de trabajo son interesantes por que nos ayudan a incrementar la productividad de los trabajadores

En este aspecto para Mr. Patitas es muy importante especializarse en el campo de la peluquería y los tratamientos de pelaje de los animales, ya que esto es sustancial para prestar un servicio de alta calidad.

2- Estabilidad y continuidad del desempeño de la organización: se refiere a que es importante organizar las actividades no las personas. Es decir, las actividades deben

asignarse a los puesto que existan en la organización de ventas, sin tomar en cuenta los talentos o las preferencias de los trabajadores.

Tras diseñar la estructura ideal, se capacita a la personas o si es necesario se contratan.

En este sentido al ser un sector nuevo en la empresa no habría problemas ya que buscaríamos el personal idóneo.

3. Coordinación e integración: La división y especialización del trabajo tiene sus ventajas pero a la vez tiene ciertos inconvenientes. Cuando se dividen actividades entre distintas personas es muy importante conseguir una coordinación e integración plena hacia un mismo objetivo. Esta integración debe darse en primer lugar con las necesidades del cliente, en segundo lugar es importante coordinar las actividades de la empresa con los distintos departamento y por ultimo cuando una empresa divide sus tareas de ventas entre las unidades especializadas que constituyen una misma fuerza de ventas debe integrar todas las tareas.

En Mr. Patitas, las necesidades de los clientes estarán coordinadas con la empresa a través de la pagina web donde los cliente pueden sugerirnos nuevos producto y/o consultarnos dudas.

En segundo lugar, en este plan de ventas solo tratamos un servicio de los que proporciona la empresa por lo tanto la coordinación de los departamentalmente se realizara de forma centralizada en la sede central de la empresa que está situada en Alicante.

Estructura Horizontal equipo de ventas

La estructura horizontal del equipo de ventas plantea las siguientes preguntas:

-¿Debe la empresa tener sus propios vendedores? ¿debe contratar agentes externos? ¿o ambos? Al tratarse de una peluquería canina móvil en principio se comenzara con dos vendedores de la empresa ya que es muy difícil encontrar vendedores que tenga una furgoneta acondicionada para ofrecer este servicio. Otro motivo por el que optamos por los empleados internos seria el poder formarlo a nuestro gusto y controlar su productividad en cuanto a tiempo que tardan en prestar un servicio.

-¿Cuántos tipos de vendedores se debe tener?

Según el tipo de cliente existen 3 tipos de vendedores:

1ºVendedores Fabricantes: son los que se encargan de vender productos que ellos mismos han fabricado a otras industrias.

2ºVendedores Mayoristas: son aquellos vendedores que venden a gran escala productos y servicios. En nuestro caso un cliente mayorista sería un Hotel de perros o un concurso de belleza que contrata nuestro servicio.

3ºVendedor minorista: se trata de aquellos que venden al cliente directo. En este caso sería las dos personas encargadas de prestar el servicio a domicilio diariamente. Este vendedor caracterizaría nuestras ventas habitualmente.

-¿Se deben tener vendedores por producto, tipo de cliente o función de ventas?

Los vendedores por productos o servicio como su propio nombre indica son aquellos que se encargan de la venta de uno producto generalmente, es decir, cada vendedor vende un producto o una gama de productos normalmente relacionados entre ellos.

Mi empresa utiliza este tipo de vendedores ya que divide la parte de productos, el servicio de peluquería canina y los eventos pero aquí solo nos centraremos en la peluquería.

Los vendedores según el tipo de cliente serían aquellos que se encargan de un tipo de cliente con ciertas características, que constituyen un segmento.

En la peluquería sería indicado diferenciar los vendedores según la estatura del perro de tal forma que uno de los empleados se ocupe de las razas más grandes y el otro de las más pequeñas.

El vendedor por función de ventas consiste en dividir a los vendedores por habilidades y capacidades que se requieran en un puesto para que se especialicen en ello.

Estructura Vertical equipo de venta

Define cuáles puestos de la administración tienen facultades para desempeñar actividades de la administración de ventas. En este aspecto apartado es muy sencillo para la empresa ya que únicamente habrá un jefe que controle a todos los empleados que presten el servicio.

4.3 Planeación de las ventas

4.3.1 Pronostico de la demanda:

Es la estimación de las ventas en dinero o unidades de un producto o productos, para un período futuro.

Suelen ser inferiores al potencial de ventas e incluyen:

- Portafolio de productos o servicios a ofrecer: En este caso se trata del servicio de peluquería canina móvil.

- Mercado objetivo: Mercado objetivo son aquellas personas a las que nos dirigimos que en nuestro caso con las personas que tengan perros o gatos.

- Área geográfica donde se ejecutará: Hemos establecido que es Madrid

- Período de tiempo para su ejecución: al res un pronóstico de la demanda lo indicado seria hacerlo mensualmente para poder tener productos necesarios y prestar el servicio en buenas condiciones.

- Plan de mercadeo (objetivos, mezcla de mercadeo y planes de acción): los objetivos de nuestra empresa seria llenar todos los días nuestra agenda con un máximo de 7 perros por día para garantizar la calidad del servicio. Y los planes de acción para ello están establecidos es la parte de publicidad y promoción.

Existe varios Métodos para realizar un pronóstico de ventas y podemos distinguir ente pronósticos subjetivos y objetivos.

1. Métodos Subjetivos:

No dependen de enfoques analíticos o cuantitativos:

- a. Expectativas de los clientes: Responde a las intenciones manifiestas de compra del mercado objetivo.

Reflejan más el potencial del mercado que el pronóstico de ventas.

- b. Equipos de ventas: Responde a la suma de las opiniones de cada uno de los integrantes del equipo.

El resultado final hacia la empresa es el resultado del análisis de cada director de equipo zonal, regional, etc

c. Panel de ejecutivos: Responde a un sondeo formal o no de la opinión de ejecutivos internos claves, sobre las posibilidades de ventas.

Estas opiniones se combinan y promedian; las divergencias se ajustan en un análisis de grupo

d. Panel de expertos: Responde a la opinión de expertos (internos y externos) que preparan sus pronósticos con datos, cifras e información del entorno.

Para la exactitud del pronóstico, un tercero retroalimenta a cada uno con el compendio de las propuestas, conservando en anonimato la fuente e incluyendo las notas del por qué en aquellas que se alejan de la media.

Este proceso se repite hasta que las estimaciones converjan.

2.Métodos Objetivos:

Dependen de enfoques analíticos o cuantitativos

a. Prueba de mercado: El producto se coloca en diversas zonas representativas y se observa su comportamiento, de ahí se hacen proyecciones a todo el mercado.

Muy utilizado para productos nuevos o mejorados.

b. Análisis de series temporales: Se pronostica en base a las ventas históricas.

El más sencillo, es pronosticar un crecimiento vegetativo (índices de natalidad para unidades, IPC para dinero) sobre las ventas actuales.

c. Análisis estadístico de la demanda: Busca establecer mediante el análisis de regresiones matemáticas la relación entre las ventas y algunos factores importantes que las afectan.

Lo importante aquí es identificar esos factores..

En el caso del sector de la peluquería móvil utilizamos la combinación entre métodos subjetivos y objetivos. En primer lugar hemos utilizado el método de expectativas del cliente haciendo una encuesta colectiva a los dueños de perro y gatos preguntándoles si contratarían nuestro servicio. He elegido este método debido a las ventajas que supone que son:

- Las estimaciones vienen directamente de la fuente

- La información sobre el uso del servicio suele ser muy detallada
- La información ayuda a planear estrategias de mercadeo
- Puede ser muy útil para el pronóstico de productos y/o servicios nuevos

En segundo lugar hemos realizado un estudio estadístico tomando en cuenta datos de otras peluquerías caninas a cerca de la frecuencia con la que los dueños suelen llevar a cabo a las mascotas a la peluquería y la época del año con auge.

Por lo tanto según las expectativas del cliente y la estacionalidad hemos obtenido un pronóstico de la demanda que se podrá ver en la siguiente (**Tabla 6.**)

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
300	300	300	900	1800	2100	2100	1500	1500	900	300	300

Tabla 6. Pronostico de la demanda

4.3.2 Cuotas de ventas y presupuestos.

Las cuotas de ventas son las metas que se asignan a los vendedores. Estas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tienen los gerentes de ventas para planear el esfuerzo de ventas y son indispensables para evaluar la eficiencia de dicho esfuerzo. Son un elemento motivador, (retador), para el vendedor

Las cuotas de ventas deben estar un poco por encima de la previsión de la demanda y por debajo de la demanda potencial.

La fijación de cuotas de ventas se puede llevar a cabo en base a 3 criterios:

1. Volumen de ventas

Están relacionadas con el potencial del territorio, son fácilmente entendibles y de amplia aceptación por los vendedores.

Se expresan normalmente en dinero, en unidades o en puntos.

2. Actividades

Consiste en reconocer los esfuerzos del vendedor. (ej.: Visitas a cuentas nuevas, Número de correos a clientes en perspectiva, Número de propuestas presentadas, Total de demostraciones realizadas...etc.)

3. Criterios financieros

Involucran al vendedor en las repercusiones del tipo de productos que venden, los descuentos que otorgan, el tiempo que invierten en la venta, las utilidades por cliente, etc.

Para Mr. Patitas he elegido el criterio basado en el volumen de ventas ya que es muy importante que nuestros vendedores presten el servicio en el menos tiempo posible y con la mayor calidad. Es decir, la eficiencia de nuestros vendedores se basara en la rapidez de prestar el servicio ya que cuanto más rápido sea un vendedores a la hora de prestar un servicio más prestaciones al día podrá llevar a cabo.

Hemos fijado como meta por cada vendedor en los meses tope la prestación de 6 servicios diarios y entre 2 y 3 el resto de los meses.(**Tabla 7.**)

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
48	48	48	72	120	120	120	120	120	72	48	48

Tabla 7. metas vendedores por meses.

TAMAÑO EQUIPO DE VENTAS.

Este punto es muy importante ya que al fijar el tamaño del equipo de ventas debemos cubrir todo el mercado objetivo, controlar los costes de la operación de promoción y cumplir con las estrategias de marketing.

Existe múltiples métodos para tomar esta decisión pero yo aplicare un método lógico y muy sencillo. Este método consistirá en dividir la demanda potencial de cada mes entre la cuota de ventas fijada para un trabajador cada mes de tal forma que tendremos los vendedores que necesitaremos cada mes.(Los resultados los podemos ver en el cuadro de abajo) (**Tabla 8.**)

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
6	6	6	12	15	17	17	12	12	12	6	6

Tabla 8. Trabajadores necesarios para cubrir la demanda

La media de empleados necesarios durante todo el año sería de 11. Sin embargo al encontrarnos en época de crisis y siendo un negocio nuevo que necesita una gran inversión en furgonetas he decidido tener solo 4 vendedores y si la semana evoluciona conforma lo establecido en los 3 años siguiente ampliaremos la flota de furgonetas y vendedores.

4.4 Selección, capacitación y motivación de las fuerzas de ventas

4.4.1 Selección del personal

Lo primero que hay que preguntarse a la hora de iniciar un proceso de selección del personal es: ¿Qué es ser un vendedor?

Es un estilo de vida, una forma productiva de interactuar con el entorno y los demás, caracterizada por: Disciplina Personal, Entusiasmo, Perseverancia, Pasión por el logro, Espíritu de servicio, Ética, Empatía, Creatividad, Iniciativa. Claramente estas son las características que debemos buscar a la hora de llevar a cabo una selección del personal.

Para encontrar a este tipo de personas hay que seguir el siguiente procedimiento:

1. Análisis de la necesidades empleo : consiste en analizar si el puesto lo puede ocupar una persona que ya está dentro de la empresa o si se puede prescindir del puesto en sí. En nuestro caso será necesaria la contratación al ser un sector nuevo de la empresa.
2. Determinación del perfil ideal del candidato: en este caso el perfil del candidato sería el descrito por la definición del vendedor de más arriba y además tendrá que ser una persona a la que le apasionen lo animales y que haya cursado un ciclo de peluquería canina y felina.
3. Reclutamiento: en esta etapa hay que dar a conocer nuestra oferta de trabajo y una buena opción es hacerlo en las escuelas de peluquería canina ya que son persona formadas para prestar nuestro servicio.

4. Selección :El proceso de selección consiste en hacer entrevistas, pruebas ...etc. a los candidatos y elegir a los que más se adapten a las necesidades de la empresa.

4.4.2 Capacitación para las ventas

Nuestro programa de capacitación de los vendedores consistirá en darles cursos de formación en adiestramiento canino, cursos de asesoramiento a cerca de los champús que viene bien para cada perro y gato. Además también se les enseñara a los vendedores a hacer marketing en el sentido de recomendarle a los dueños cortar el pelo a su mascota cada dos meses para asegurar su higiene comodidad. También se puede sugerir que no es necesario que nos contraten exclusivamente para cortes sin no que también podemos bañar a los animales que hacen esta tarea dificultoso en casa a un precio razonable. El precio de la comodidad.

Además los pasos que se deberán seguir en la capacitación de los vendedores a parte de darles la formación necesaria son:

1.Como vender su persona

La primera etapa de la venta, es vender su propia persona requisito indispensable para las buenas relaciones para con el cliente. Un vendedor debe rodearse de simpatía personal las cuales son.

Sonría

Es simple y de muy buen agrado, usted sonrío y de inmediato invita otra sonrisa, sin palabras el vendedor ya logro que el cliente se fijara en su negocio.

Cortesía

Quien es cortés es digno de nuestra admiración. Ser cortés implica saludar, poner atención, ser útil preocuparse por los demás y ser considerado con el prójimo.

Con estos elementos usted podrá vender su persona y tendrá muchas posibilidades de vender.

2.Estrategias para agradar

Para poder agradar necesitamos conocer bien el temperamento de las personas. Todos tenemos algo de psicólogos, así que hay que poner a trabajar ese algo dándole a

la gente de nosotros lo que necesita para sentirse bien, por lo que usted deberá seguir un plan bien definido en el momento de ir conociendo al cliente. El continuo trato con la persona nos da más conocimiento de sus posibles compras. El consejo que le damos es que observe a su cliente y califique, después trabaje a ese cliente con las reglas que él haya impuesto no con las que a usted le gusten.

3. Actitudes y *técnicas* del vendedor

Para seguir una estrategia para agradar es necesario tener como base algunos principios elementales de las relaciones humanas.

Presentación Personal

La presentación personal es lo primero que vendemos, si no cuidamos nuestra apariencia personal corremos el riesgo de provocar un rechazo inmediato de quien nos ve. Una apariencia desagradable provoca desconfianza y aversión.

Factores Negativos de la presentación personal

*Factor de aseo personal.- El no bañarse indudablemente provoca que el cuerpo acumule malos olores.

*No rasurarse.- Da la impresión de descuido

*Cabello mal peinado o largo.- Provoca que todo el tiempo nuestra cabeza no tenga un aspecto agradable.

*Mal vestido.- Ropa demasiado vieja que se le abren las costuras, falta de botones, mala combinación de colores, ropa sucia y arrugada, así como no estar a la moda

Todas las personas se fijarán antes en nuestro defectos que en nuestras cualidades, por ello es muy importante este aspecto.

4. Comunicación Verbal

Este tipo de comunicación, solo lo tienen como privilegio los seres humanos. En nuestro idioma existen miles de recursos para poder exponer nuestras ideas. Es necesario que se emplee la forma más correcta de expresión, que será siempre la más agradables a nuestro oído. Se deberán respetar las siguientes normas: NO UTILIZAR MALAS PALABRAS, NO UTILIZAR PALABRAS VULGARES, NO TENDER A

HABLAR CON DOBLE SENTIDONO, NO HABLAR DEMASIADO RAPIDO, NI DEMASIADO LENTO.

4.4.3 Motivación de las fuerzas de ventas

Los sistemas de remuneración e incentivos son la fuente más importante por si sola de la motivación del vendedor.

Aunque la remuneración económica es el centro de cualquier plan de compensación, los incentivos no monetarios desempeñan una función importante en la motivación de los vendedores.

Preguntas a resolver en un programa exitoso de compensación.

❑ Qué método de compensación es el más adecuado para motivar las actividades específicas de ventas, en situaciones de ventas específicas? Para motivar al personal en Mr Patitas usaremos un sistema de retribución con un parte fija y otra variable. En este sentido la parte variable dependerá de si las ventas que realiza el vendedor están por encima de los objetivos fijados por la empresa de tal forma que por cada animal de mas el trabajador cobrara una prima X.

Además para motivar a nuestro personal también disponemos de un sistema de incentivos que no está basado en el dinero si no en un concurso en el cual todos las semanas se colgara una tabla en la empresa con la persona que más ha vendido y esa persona tendrá derecho a un día libre extra.

❑ Qué porcentaje de la compensación total debe corresponder a un programa de incentivos? En este caso podemos decir que para que sea una política adecuada de motivación pero sin pasarse al incrementar gastos los trabajadores podrán conseguir con la política de motivación hasta un 20% de su salario(Teniendo en cuenta que todos los salarios base de los vendedores son equivalentes)

❑Cuál es la mezcla adecuada de incentivos financieros y no financieros para motivar la fuerza de ventas? En mi opinión la mezcla de estas dos variables es muy importante ya que los incentivos financieros suelen ser efectivos pero a largo plazo su efectividad disminuye ya que llega un punto en

el cual las personas dejan de esforzarse para incrementar su salario por que ya están conforme con él y esto no nos beneficia. Por ello al tener un sistema de incentivos no financieros constituye una garantía del incremento de la competitividad y con ello de la eficiencia del trabajador. Por lo tanto en mi opinión la mezcla adecuada sería un 50% -50%.

REFERENCIAS

Impacto crisis CCAA (Diagrama 1.) Recuperado 26 Abril 2014 de:
<http://img.irtve.es/imagenes/valencia-andalucia-castilla-mancha-murcia-mas-afectadas-crisis-segun-funcas/1392740155998.jpg>

Pirámide de población (2010) (Diagrama 2.) Recuperado 26 Abril 2014 de:
<http://modarapida.files.wordpress.com/2010/01/poblacion-definitiva1.jpg>

Países de procedencia de los extranjeros (2011) (Diagrama 3.) Recuperado 26 Abril 2014 de: <http://gerardenlablog.blogspot.com.es/2011/12/el-pais.html>

Clima Peninsular (Diagrama 4.) Recuperado 30 Mayo 2014 de:
http://modarapida.files.wordpress.com/2010/01/spagna_clima1.png

Ciclo de vida del mercado (Diagrama 5.) Recuperado el 1 de Junio 2014 de:
<http://republicadelbranding.files.wordpress.com/2012/04/marketing-mix-ciclo-de-vida.png>

Matriz de ventaja competitiva (Tabla 1.) Marcean, A. 2014.

Objetivos de venta por vendedor (Tabla 2.) Marcean, A. 2014.

Precios por segmentos (Tabla 3.) Marcean, A. 2014.

Obtención del precio (Tabla 4.) Marcean, A. 2014.

Precio publicidad Pelo Pico Pata (Tabla 5.) Recuperado 1 Junio 2014 de:
file:///C:/Users/Vasile/Desktop/PELO_PICO_PATA.pdf

Pronostico de la demanda (Tabla 6.) Marcean, A. 2014.

Metas vendedores por meses. (Tabla 7.) Marcean, A. 2014.

Trabajadores necesarios para cubrir la demanda. (Tabla 8.) Marcean, A. 2014.

Johnston M. y M. Marchall (2009) *Administración de ventas*. Traducido de la obra *Sale Forcé Management*. Editorial McGraw-Hill, traducción a cargo de Ricardo Martínez Rubio Ruiz, editor a cargo Jesús Mares Chacon. México, Litografía Ingramex.

Vigaray J. (2004) *Comercialización Retailing Distribución Comercial Aplicada*. Edición de David Fayerman Aragón, Madrid.

Serralvo Cano, (2011) “Diseño del Plan Comercial” *Slideshare* [En línea] Alicante, disponible en: <http://www.slideshare.net/maserralvo/el-plan-comercial-10153458>

[Accesado 25 de Febrero 2014]

Báez Suárez Eva, (2013) “ PLAN COMERCIAL Y DE VENTAS” *Slideshare*[En línea] Alicante, disponible en: <http://www.slideshare.net/evabaezsuares/plan-comercial-y-tnicas-de-ventas>

[Accesado 25 de Febrero 2014]

Banco de España, (2014) “Boletín Económico” *Eurosistema* [En línea] Alicante, disponible en: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Ene/Fich/be1401.pdf>

[Accesado 03 Marzo 2014]

EITB GRUPO EITB (2014) “Noticias Economía” *eitb* [En línea] Alicante, disponible en: <http://www.eitb.com/es/noticias/economia/crisis-economica/>

[Accesado 03 Marzo 2014]

Grupwork (2009) “Elementos del Macro-Entorno” *Grupo Estrategia empresarial Inditex* [En línea] Alicante, Disponible en: <http://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/factores-externos/>

[Accesado 03 Marzo 2014]

Organización ecoanimal, “INFORMACIÓN GENERAL” *Ecoanimal* [En línea] Alicante, disponible en: http://www.ecoanimal.com.ar/info_trabajos_3.htm

[Accesado 7 Marzo 2014]

Good dog (2014) “Tarifas peluquería canina” *GOOD DOG* [En línea]Alicante, disponible en: <http://www.peluqueriacaninamadrid.com/tarifas/>

[Accesado 7 Marzo 2014]

Sr Perro (2014) “Consejos” *Sr Perro* [En línea] Alicante, disponible en:
<http://www.srperro.com/consejos/curiosidades/los-perros-en-espana-algunas-cifras>

[Accesado 7 Marzo 2014]

Nunez G. “Proceso de decisión de compra del consumidor” [En línea] Alicante, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/50113985/Proceso-de-decision-de-compra-del-consumidor>

[Accesado 7 Marzo 2014]

Vivar I. (2008) “Programa de capacitación para los nuevos vendedores de la empresa Empacadora del Sur” *Monografías* [En línea] Alicante, disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos68/programa-capacitacion-nuevos-vendedores/programa-capacitacion-nuevos-vendedores2.shtml>

[Accesado 7 Marzo 2014]

Ciclo de vida del mercado (Theodore Levitt en 1965.)

Las 5 Fuerzas de Porter (Michel E. Porter 1980)

Análisis DAFO (Stanford Research Institute entre 1960 y 1970)